



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

TRABAJO FIN DE GRADO

**Funcionamiento del CRM en el sector
aeroportuario**

CRM operation in the airport sector

AUTORA: Evgenia Filippova

DIRECTOR: Javier Gundelfinger Casar

FECHA: Julio de 2020

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	4
2. ABSTRACT.....	5
3. INTRODUCCIÓN.....	6
4. REVISIÓN DE LA LITERATURA EXISTENTE.....	7
5. HISTORIA DEL CRM.....	10
6. DESCRIPCIÓN DEL CRM.....	12
6.1. Área del Marketing.....	12
6.2. Área de la gestión comercial.....	12
6.3. Área del soporte.....	12
7. EL CRM EN AEROPUERTOS.....	15
7.1. Virgin Atlantic	16
7.2. Aeropuerto	16
8. ANÁLISIS DAFO.....	18
8.1. Fortalezas	18
8.2. Oportunidades	19
8.3. Debilidades	19
8.4. Amenazas	20
9. CONCLUSIÓN.....	21
10. BIBLIOGRAFÍA/WEBGRAFÍA EMPLEADA.....	22

ÍNDICE DE TABLAS

Figura 1. Relación entre distintos niveles de comportamiento de los pasajeros con las medidas tomadas.....	8
Figura 2. Business Choice Winner: SugarCRM.....	13
Figura 3. Ventajas del CRM en el aeropuerto Heathrow.....	17
Cuadro del análisis DAFO.....	18

1. RESUMEN

En este Trabajo fin de Grado se explica la historia, el significado, las funciones y la finalidad de la tecnología *CRM* (*Customer Relationship Management*).

El enfoque principal del trabajo está en entender cómo afecta esta tecnología a los aeropuertos y a las compañías aéreas. A su vez muestra la importancia que tienen los clientes y los trabajadores dentro de este sector. Cada aeropuerto o aerolínea tiene que centrarse en una buena gestión de sus clientes para poder diferenciarse de la competencia. Tienen que clasificar bien a cada cliente en uno de los diferentes niveles que existen, según las necesidades de cada uno de ellos y las aportaciones que dan a la empresa. También, tanto el aeropuerto como las aerolíneas, deben usar los dispositivos necesarios para la correcta gestión de esta tecnología.

Por otra parte, se explica el proceso del funcionamiento del *CRM* dividido en tres áreas fundamentales, donde se relatan las interacciones de los pasajeros con el sector aeroportuario y la influencia de esta tecnología con los viajeros. De esta forma, el viajero obtiene la mejor experiencia de tránsito de un lugar a otro, y además, mejora el funcionamiento del aeropuerto y de la compañía aérea.

Se mostrarán dos ejemplos reales con cambios importantes gracias al uso de la tecnología *CRM*. Un ejemplo, es el aeropuerto de *Londres Heathrow*, y otro, es de la compañía aérea británica *Virgin Atlantic*. En ambos casos se consigue reducir al mínimo el tiempo de viaje, ya que los dispositivos inteligentes permiten conocer las preferencias de los pasajeros en los vuelos previos y reducir colas de espera, por lo que los clientes quedan más satisfechos.

Para acabar, podremos ver un resumen detallado del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) sobre el uso del *CRM* en el sector aeroportuario con sus principales puntos positivos y negativos.

2. ABSTRACT

This final Degree Project explains the history, meaning, functions and the finality of *CRM* (*Customer Relationship Management*) technology. There are a several types of this technology, which can be chosen according to the company size and to the purpose that you want to reach with its use.

The main focus on the project is about understand how this technology can affects specially airports and airlines. At the same time, it shows the clients and workers importance in this sector. Every airport and every airline have to focus on good clients management in order to differentiate themselves from their competition. They have to classify each client well in one of the different level that exist, according to the needs of each one of them and the contribution that the customers give to the company. Moreover, airports and airline have to use the necessary devices for the correct management of this technology.

On the other hand, we can see the *CRM* operation process divided in three fundamental areas, where are reported the interactions of passengers with the airport sector and the influence of this technology with travelers. In this way, the traveler gets the best transit experience from one place to another, and also improves airport and airline operation.

Two real examples are shown with a good change tanks to the use of CRM technology. One example is the *Heathrow* airport located in *London*, and another one is about the *British* airline *Virgin Atlantic*. In both examples, travel time is minimized because smart devices have access to passenger preferences on previous flights and that technology also reduce queue, so customers are more satisfied.

To finish, we can see a detailed summary of the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis about the *CRM* uses in the airport sector with its main positive and negative points.

3. INTRODUCCIÓN

Hasta la llegada de la tecnología *CRM* no se diferenciaba entre perfiles diferentes de clientes. Tampoco se conocía si un determinado pasajero era un viajero que frecuentemente interactuaba con la misma empresa o si por otro lado era un cliente nuevo que no había mantenido ningún tipo de relación con la compañía con anterioridad. Esto suponía para las empresas un gran problema, ya que captar clientes nuevos y mantener los ya existentes resultaba ser una tarea sumamente difícil porque no había ningún tipo de relación entre las dos partes.

Evidentemente, es mucho más importante mantener un buen trato con el cliente, que solamente venderle un determinado producto o servicio. Una persona volverá a comprar de manera repetitiva si se siente totalmente satisfecha con el trato que le han dado. Sin embargo, si solo ha conseguido satisfacer una necesidad sin haber prestado atención en el propio individuo, será más complicado mantener la relación a largo plazo, puesto que este cliente para las siguientes veces podrá adquirir lo mismo a un competidor de la compañía.

Por todo esto, antes cuando no existían las nuevas tecnologías era mucho más sencillo captar a un cliente nuevo que mantener a otro que ya había interactuado con la compañía varias veces, puesto que la competencia era muy fuerte y ofrecía los mismos servicios de igual manera. Conseguir un nuevo cliente era mucho más caro.

Cuando se creó el marketing relacional se puso una solución a todo este costoso proceso centrándose en las relaciones más que en las ventas. Con esto, se consiguió retener a un cliente frecuente con más facilidad, por ejemplo, creando las tarjetas de fidelización con las que los viajeros recibían regalos por la cantidad de compras que hacían.

Aun así, después apareció una solución mejor, el *CRM*, porque consiguió focalizarse en un trato más personalizado con cada consumidor, mientras que el marketing relacional simplemente mejoraba las relaciones.

Este trabajo, se va a centrar en cómo funciona el *Customer Relationship Management* –en adelante *CRM*– en los aeropuertos, por qué es tan necesario hoy en día, la finalidad que tiene y también las ventajas e inconvenientes que puede presentar.

Me he centrado en este tema en concreto porque me llama la atención lo que va sucediendo en los aeropuertos a lo largo de los días y quiero poner el foco en los viajeros, ya que éstos son los agentes externos fundamentales e influyentes en el buen funcionamiento del sector aeroportuario. Todos en algún momento hemos sido o seremos viajeros de un avión, pasando por un aeropuerto u otro, por tanto, me parece que es muy interesante saber cómo afecta nuestra presencia a este sector y el sistema que gestiona el proceso de nuestra interacción con esta infraestructura.

4. REVISIÓN DE LA LITERATURA EXISTENTE

Existe una rica y variada literatura sobre los beneficios en la implementación de una tecnología CRM.

“Tecnologías aplicadas al CRM en la industria aeroportuaria” (Hernández-Tejera, 2017) explica que la finalidad del CRM consiste en agilizar el tránsito en cada proceso y ampliar el volumen de clientes en el aeropuerto, promocionando y mejorando los servicios existentes de los que disfruta el pasajero. Para ello utiliza aplicaciones móviles, sitios web y otros dispositivos que proporcionan servicios que permiten reducir el tiempo de espera y a su vez afectan positivamente en el crecimiento de la compañía.

Éstos servicios son fundamentalmente:

- a) E-tickets, o dicho de otra forma, billetes electrónicos que permiten llevarlos siempre consigo y ahorran los gastos de impresión de billetes.
- b) Check-in antes de la llegada al aeropuerto mediante página web o aplicación móvil.
- c) Registro de equipaje. Gracias a una máquina establecida en el aeropuerto cada pasajero que puede pesar y registrar por sí mismo su propio equipaje sin necesidad de hacer cola.
- d) Migración y seguridad. Con el sistema tecnológico de control de fronteras se escanean los documentos del pasajero reduciendo colas y aumentando la seguridad, ya que identifica los datos correctos y reduce la falsificación de documentos.
- e) Gestión de los tiempos de espera, donde las aerolíneas comunican las cancelaciones, cambios u otra información relevante del vuelo mediante notificaciones como SMS, permitiendo que el pasajero gestione la comunicación por diferentes medios como sitio web o aplicación del móvil.
- f) Auto embarque. Gracias a sensores y barreras el pasajero puede escanear sus datos sin intervención de un agente de la compañía evitando colas.
- g) Reclamación de equipaje, donde la empresa presenta menores costes acotando los tiempos de espera, gracias a sistemas y compañías como SITA (*Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques*) dedicadas a la gestión del equipaje con las que se conoce el lugar en el que se encuentra su maleta, del que sale y al que llega mediante una notificación o seguimiento por cuenta propia con el dispositivo móvil.

En el aeropuerto de *Frankfurt, Alemania*, utilizan códigos de barras para detectar el correcto funcionamiento del check-in. Otros servicios instalados son las cámaras de vídeo de alta definición que comprueban la identidad del pasajero en el punto de seguridad y el detector de metales automatizados que calcula el número de personas que entran y salen del aeropuerto. Tanto en este aeropuerto, como en muchos otros, se instalaron servicios como la autogestión del equipaje y la mejora en el control migratorio explicados anteriormente, con lo que se reducen largas colas de espera y el aeropuerto se encuentra en un continuo crecimiento.

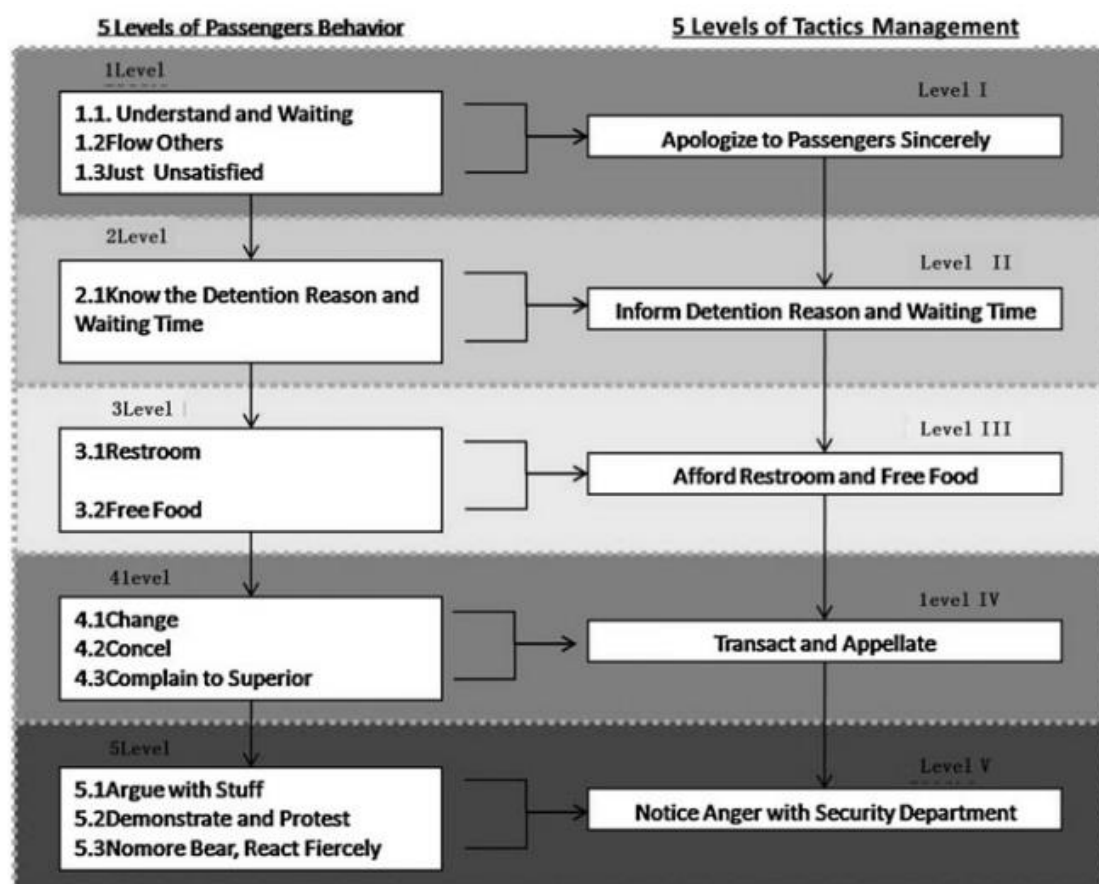
El trabajo *“Study on Airport CRM Strategy and Tactics in Detainment”* (Zhang, Yang y Li, 2013) analiza las esperas que se producen en las cancelaciones y retrasos de los vuelos, lo que perjudica al aeropuerto y a las aerolíneas. Por tanto, la buena gestión del aeropuerto es clave. Existen varias políticas para compensar al viajero por la cancelación o retraso del vuelo. Estas políticas están establecidas por la *Unión Europea*.

Solo son para las aerolíneas, pero el aeropuerto usa su propia tecnología CRM para solventar el problema, ya que están los pasajeros, a los hay que brindar una alternativa y por otra, las aerolíneas, que sufren pérdidas económicas por el retraso del vuelo y necesitan proporcionar compensaciones a los pasajeros.

Sin embargo, si el problema se produce en el aeropuerto, como podía ser el desorden, un accidente, etc. y la situación empeora, éste incluso podría permanecer cerrado temporalmente. Hay que realizar diferentes estrategias de CRM según los distintos comportamientos del pasajero, no solo por la división de carácter estadístico.

Este estudio analiza que el CRM al principio tiene un beneficio negativo, pero en poco tiempo y a largo plazo consigue unos grandes y continuos beneficios, como es el caso de los aeropuertos chinos de *Shao* y *Wang*. Los clientes que sufren una cancelación o retraso del vuelo se clasifican en distintos grupos según su consiguiente comportamiento. En total existen cinco niveles de clientes y para cada nivel otras cinco soluciones propuestas del CRM. En la figura 1 que se muestra a continuación podemos ver a la izquierda la clasificación de cada pasajero según su comportamiento y el tiempo de espera, y en el lado derecho, la gestión que se hace para cada nivel.

Figura 1. Relación entre distintos niveles de comportamiento de los pasajeros con las medidas tomadas



Fuente: *Study on Airport CRM Strategy and Tactics in Detainment*. (Zhang, Yang y Li, 2013)

Zhang, Yang y Li descubrieron que, el factor que más influye en el comportamiento del pasajero es el tiempo de espera. Por tanto, cuanto más tiempo esté esperando el pasajero, mayor será la atención que necesite. El aeropuerto puede proporcionar al cliente servicios adicionales y fortalecer las medidas de los niveles de gestión del CRM minimizando las molestias para el pasajero y tratando de maximizar su bienestar.

En “*The future of CRM in the airline industry: A new paradigm for customer management*” (Boland, Morisson y O`Neill, 2002) se analizó la bajada de demanda que sufrió el sector aeroportuario en el año 2001 sobre todo después del 11S. El estudio demuestra que el bajo precio de billetes solo amplía la cartera de clientes a corto plazo, pero para conseguir una ventaja competitiva a largo plazo y retener al cliente influyen más la satisfacción del pasajero o mantener una buena relación con el mismo. Esto se puede mejorar con la tecnología *CRM*. Para que la estrategia del *CRM* sea eficiente, debe haber una visión clara y diferenciadora por parte de la empresa, porque de lo contrario,

para aquellas compañías que solamente se centran en copiar a la competencia, el *CRM* no será tan eficiente. Los autores estudiaron que los clientes que más ingresos generan

suelen ser los que viajan menos, pero en primera clase, al contrario que aquellos que viajan mucho por poco precio. Por tanto el enfoque del *CRM* debe basarse en el valor del cliente.

United Airlines con el programa llamado *Make Amends* descubrió el valor real de cada cliente, gracias a ello los viajeros de mayor valor para la compañía son los primeros en estar informados de cada imprevisión surgida y también, los que más beneficiados consiguen durante el vuelo como por ejemplo el acceso a Internet. Esto hace que la compañía esté mejor posicionada para satisfacer a sus clientes de alto valor. También la tecnología *CRM* permite segmentar a cada cliente y con el valor asignado a los pasajeros ayuda a tomar decisiones operativas. Por una parte, existe una mejor planificación de rutas y horarios centrándose en las preferencias de los clientes de mayor valor y, por otra, una correcta fijación del precio de la tarifa del vuelo al que está dispuesto a pagar cada segmento de clientes y una mejora en el rendimiento reduciendo los costos de rutas específicas. De esta forma, fortaleciendo las relaciones con los clientes la aerolínea consigue una viabilidad a largo plazo. También para que el sistema funcione es importante tener un líder en el *CRM* y facilitar a los empleados todo el conocimiento necesario para el correcto uso de la tecnología con el principal objetivo de centrar la atención considerable en los clientes.

5. HISTORIA DEL CRM

El *CRM* fue creado por Jon Ferrara (emprendedor con su propia compañía *GoldMine*) en 1989 y originalmente se utilizaba para pequeñas y medianas empresas, aunque posteriormente se desarrolló también para compañías de mayor volumen. Pero antes de hablar en detalle sobre el *CRM*, hay que tener en cuenta que éste deriva del marketing relacional.

El marketing relacional consiste en crear una relación más cercana y duradera con los clientes beneficiando a su vez a las empresas. Según *MyCustomer*, portal especializado en relaciones con clientes, es mucho más costoso encontrar un nuevo cliente que mantener a un cliente habitual. Por tanto, el marketing relacional se utiliza para conseguir esa relación duradera con el consumidor y sacar un beneficio a largo plazo y no a corto. No se basa en obtener unos resultados inmediatos, pero sí en dar mucha importancia a los intereses de cada cliente para mantenerlo fidelizado el mayor tiempo posible.

Existen muchas ventajas del marketing relacional y las principales son: la experiencia, la identificación y la fidelización y retención de clientes.

La experiencia se gana relacionándose con el consumidor, conociendo sus necesidades, sabiendo el porqué de la satisfacción de la misma de una forma o de otra, los momentos que le puedan parecer agradables a cada persona en el momento de compra, etc. Todo esto afecta al incremento de compra de un determinado producto o servicio por parte del consumidor.

La identificación trata, por su parte, de examinar cuáles son sus clientes potenciales u ocasionales e incluso permite generar el interés en aquellas personas que no conocían la marca.

La fidelización y retención de clientes consiste en una retroalimentación continua con la empresa, ya que un cliente que se siente satisfecho con el producto o servicio se convierte en un cliente duradero para la compañía. Por tanto, la fidelización tiene un gran peso en las ventajas del marketing relacional.

Jon Ferrara en los años 80 se dio cuenta de un problema que sufrían todos los empresarios incluido él mismo, estaba cansado de apuntar cada cita de los clientes en los calendarios, los pronósticos en hojas de cálculo y no tener ninguna manera eficiente para ver los registros. Siendo un hombre que ganaba 200.000 dólares al año, en lugar de esperar a que alguien descubriera una forma de solventar el problema con el que Ferrara y muchas otras personas se enfrentaban todos los días, decidió él mismo encontrar una solución. En las siglas del *CRM* se centró más en la R de Relationship porque sabía que era más importante una buena relación con el cliente que solo el beneficio conseguido con las ventas. Quería encontrar una herramienta integral que uniera a los contactos, emails y calendarios en un solo sistema.

Junto con Elan Sussers pusieron la idea en marcha, haciendo que los equipos de venta necesarios se pudieran usar a través de la red.

El inventor quería trasladar esta grandiosa idea al mundo, pero no tenía dinero suficiente para hacerlo. Entonces, enseñó a sus competidores de la compañía *Novell* la diferencia de su compañía *GoldMine* con y sin este software innovador. Los competidores usaron el sistema, que Ferrara les había propuesto con sus clientes y se quedaron sorprendidos del resultado, ya que ganaron sus primeros 100.000 dólares en las ventas.

Poco tiempo después, el emprendedor vendió su compañía *GoldMine* y por problemas personales dejó el mundo de la tecnología.

En el año 2008 las redes sociales ocuparon un gran valor en el mercado. Los clientes se dieron cuenta que era el sitio donde pueden expresar libremente sus opiniones con total facilidad.

En el año 2010 la relación del cliente con la organización toma aún mayor importancia y ya en el año 2011 se lanza un test beta, según el que teóricamente el sistema es correcto y se ejecuta el programa en el entorno real.

En el 2013 Ferrara crea el *CRM Social; Nimble*, A partir de este momento se pueden atraer clientes a través de redes sociales como con *Facebook, Twitter, YouTube*, etc.

Con su metodología consiguió más de 1000 suscriptores en su empresa *Nimble*. Estos suscriptores probaban el *CRM* en sus ventas y al ver un gran resultado empresas como *Microsoft* consiguieron mucho éxito.

En la actualidad existen muchas compañías que ofrecen el servicio del *CRM*. A continuación, en el siguiente apartado, se mostrarán algunos de ellos.

6. DESCRIPCIÓN DEL CRM

El *CRM (Customer Relationship Management)* es un programa que recopila los datos de interacción de los clientes con la empresa para conseguir satisfacer sus necesidades principales y a la vez fidelizar o fortalecer la relación del cliente con la compañía a largo plazo.

Se refiere a las tecnologías, prácticas y estrategias que se utilizan por empresas para estudiar el comportamiento del ciclo de vida de cada cliente y a la vez con el mismo programa (*CRM*) incrementar la satisfacción de sus necesidades para mejorar la relación de la compañía con el consumidor en cuestión. El programa consigue los datos de los clientes mediante varias fuentes. Entre ellas está el correo electrónico, llamadas telefónicas, mensajes, relaciones sociales, página web de la compañía y otros medios de marketing.

El *CRM* actúa en tres áreas fundamentales: marketing, gestión comercial y soporte.

6.1. Área del Marketing:

A su vez se subdivide en dos tipos:

CRM analítico: recopila la información de los clientes y los divide en diferentes grupos según sus preferencias, poder del nivel adquisitivo, área geográfica y otros factores para cada empresa en cuestión.

Creatividad: la empresa presenta una imagen con la que atrae al consumidor. Tiene que prever las necesidades del cliente y satisfacerlas por ejemplo presentándole ofertas.

6.2. Área de la gestión comercial:

Lugar en el que se produce el consumo de un determinado bien o servicio, y por tanto el punto más importante a tener en cuenta, ya que es donde se almacena la información más significativa sobre el consumidor como por ejemplo qué compra, cómo, cuándo y dónde lo hace. Aquí es donde los clientes potenciales pueden llegar a convertirse en clientes finales.

6.3. Área del soporte:

Tiene como finalidad interactuar con el cliente a través de diferentes canales como *SAC*, *SAT*, *Contact Center* y Administración del cliente.

SAC (Servicio de Atención al cliente): debe ser en el momento adecuado en el que el consumidor pueda llegar a experimentar tanto las sensaciones positivas como negativas. La gestión de la relación con la segunda parte también debe ser rentable y duradera creando así las plataformas de atención personal y presencial. También debe de haber una formación entre los empleados para que se sientan más identificados con la cultura de la empresa y hagan que los clientes se sientan de la misma forma.

SAT (Servicio de Atención Técnica): es un servicio parecido al de atención al cliente, pero se centra específicamente en la atención técnica, como por ejemplo solucionar los problemas del software.

Contact Center: es un servicio personalizado con el cliente, vía telefónica o vía email. Permite que cada persona se sienta satisfecha después de realizar una interacción con la empresa, realizando encuestas de satisfacción u otro contacto directo con el

consumidor. Este método es importante para todas las empresas sin tener en cuenta sus dimensiones, aunque tiene mayor peso en empresas con gran número de clientes.

Administración del cliente: es un enfoque total en el cliente de modo que se consigue captar toda la información necesaria para la compañía y poder compartirla con los diferentes departamentos que necesiten dicha información. Con esta estrategia se consigue conocer las necesidades del cliente, preverlas y saber cómo administrarlas.

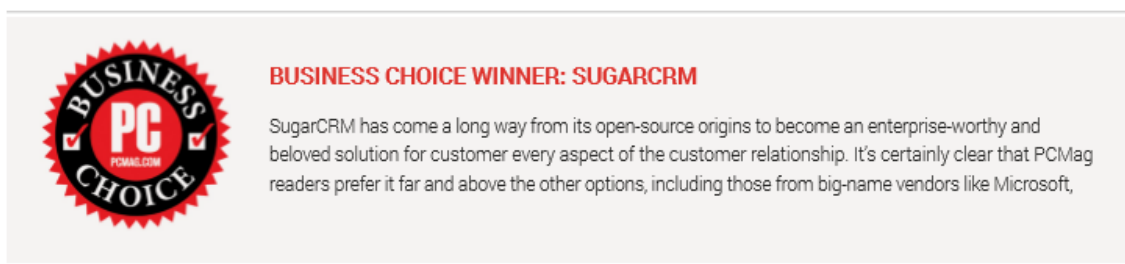
Por otra parte, existen varios *CRMs*, aquí se mostrarán algunos ejemplos:

Zoho CRM: ideal para PYMES, aunque también es válido para empresas más grandes, controla todas las relaciones involucradas en el proceso de venta. Es utilizado en 180 países, de hecho en el año 2019 ganó un premio de *Business Choice Awards* como uno de los *CRMs* más recomendados. Es utilizado por empresas reconocidas, como por

ejemplo *Amazon*, *Netflix*, *Suzuki*, *OLA S.A.* (mayorista en Turismo), *Abu Dhabi Aviation*, etc.

Sugar CRM: es una versión disponible en más de 24 idiomas y además dispone de una licencia gratuita. Es fácil de usar y también, ganó un premio de *Business Choice Awards* por la mejor satisfacción al cliente.

Figura 2. Business Choice Winner: SugarCRM



Fuente: *Business Choice Awards: CRM*. (Sarrel, 2016)

Hubspot CRM: es una herramienta gratuita que se puede utilizar en cualquier empresa independientemente de su dimensión o sector en el que opera. Su principal función es el registro de datos.

Salesforce CRM: esta versión se considera la mejor de todas, opera en varios áreas y se puede utilizar por cualquier tipo de empresa en cualquier negocio. Es siempre gratuito -con capacidad limitada-, y con una tarifa mensual para poder usarlo de forma totalmente ilimitada. Este *CRM* es compatible con *Windows*. Algunas de las marcas que utilizan este *CRM* son *Adidas*, *Bq*, *Bergé*, etc.

Microsoft Dynamics 365 es reconocido como líder por varios analistas como *Gartner* (por ofrecer un servicio íntegro y su capacidad y forma de actuación en el mercado) y *Forrester* (por ofrecer un servicio completo a la atención del cliente). Es válido tanto para las empresas de gran volumen, como también para las PYMES. Algunas de las empresas que usan este *CRM* son *VIRGIN ATLANTIC* (compañía aérea), *Pandora*, *HP*, *Heineken*, etc.

En cuanto al coste de la implantación del *CRM* según la web de emprendedores, -marca que pertenece al grupo *Heart Magazines International*-, podemos encontrarnos con varios casos de diferente precio dependiendo de la dimensión de la empresa y del tipo de *CRM* que queramos o necesitemos. Se destacan entre otros *CRMs*:

Para las microPYMES (2-50 empleados):

Teamleader tiene un coste de 25 euros para dos usuarios al mes. Este precio también incluye la instalación del programa.

Para las PYMES:

La licencia de *Goldmine* cuesta 260 euros, la formación no presencial 50 euros/hora y la formación presencial 75 euros/hora. En el caso de alquiler su precio ronda entre 55-60 euros/mes por usuario. También suele ser usado por grandes empresas, pero con necesidades simples.

La licencia de *SAGE CRM* cuesta 990 euros. En el caso de alquiler del sistema completo, es decir, marketing, ventas y servicios tiene un coste de entre 55-60 euros por usuario al mes; para el alquiler de solamente la fuerza de ventas tiene un precio de 35 euros por usuario al mes.

En alquiler:

Salesforce es un CRM conocido para el uso en alquiler. Existen varias opciones: para 1 o 2 personas la opción básica cuesta 7 euros al mes; para hasta 5 personas la opción básica más las gestiones de marketing y ventas cuesta 40 euros al mes por usuario; para un número ilimitado de personas cuesta 70 euros por usuario al mes; con personalización incluida son 135 euros al mes y por usuario; la versión completa y para todo el negocio cuesta 270 euros por usuario y mes.

Empresas de dimensiones amplias:

CRM Dinamics es el programa de *Microsoft* y es una buena solución, ya que incluye ventas, marketing y servicios. La licencia cuesta 1200 euros, pero el alquiler individual 80 euros al mes por cada usuario y con el acceso en plataforma 240 euros al mes.

7. EL CRM EN AEROPUERTOS

Hoy en día los aeropuertos ofrecen una amplia gama de productos y servicios a los pasajeros que van a tomar un avión. Para que todo ello funcione mejor se necesitan tecnologías que lo gestionen de una manera que permita ofrecer dichos productos o servicios de la forma más óptima.

En el caso del *CRM*, se utiliza para ofrecer nuevos canales de comunicación entre el aeropuerto y el pasajero haciendo que de éste se recopilen los datos más valiosos para poder conocerlo mejor y mantenerlo a largo plazo. También, aparte de retener a los clientes que ya existen hay que conseguir un mayor número de éstos, ya que según estudios realizados por *Airports Council International en World Annual Traffic Report* multiplicar por dos el número de pasajeros provoca hasta un 6% de aumento en el ingreso per cápita en el sector. En cuanto a la comunicación, me refiero sobre todo a servicios disponibles dentro del aeropuerto, la infraestructura que conecta a la empresa con la ciudad, los cambios en las conexiones con los vuelos. Se deben de segmentar los clientes en función de su frecuencia de viaje, duración del vuelo, dirección del hogar, la motivación para viajar, etc. Por ejemplo, los estudiantes buscan nuevas ofertas económicas a diferentes destinos, a los empresarios les gustaría recibir un mensaje de cada cambio que se produzca en los transportes tradicionales, a los practicantes de deportes les gustaría recibir la oferta del destino turístico más popular en el sector de ese deporte.

Con el *CRM* se puede saber qué destinos en los aeropuertos son los más demandados y cuáles funcionan mejor con ofertas especiales.

Como se había dicho anteriormente, el *CRM* actúa en tres diferentes áreas, por tanto, voy a explicar el funcionamiento de cada área por separado en los aeropuertos.

a) Área del marketing:

En esta área el *CRM* en los aeropuertos primero recoge y guarda los datos de los clientes. Después los pasa a un cuadro de mando en el que se puede ver el análisis de las ventas, del servicio ofrecido al cliente, de los canales de distribución preferidos (en los que podemos comunicarnos con los clientes por diferentes medios de comunicación) y el análisis de marketing. Finalmente, facilita a la empresa la segmentación del cliente y prevé las posibles acciones del mismo en el futuro, gracias a los datos necesarios conseguidos previamente. Un caso real es: enviar un correo electrónico al cliente con unos vuelos desde un determinado aeropuerto de origen. Aquellos que clicaran en las opciones ofrecidas se les agradecería la interacción y unos días más tarde a esos determinados clientes se podrían proponer ofertas con distintos destinos de vuelos.

b) Área de la gestión comercial:

Este otro área entra en funcionamiento en el momento que un cliente adquiere un bien o servicio, en este caso, un billete de avión. Siguiendo el caso del punto anterior, imaginemos que el cliente finalmente quiso usar la oferta y compró el billete. A partir de este momento es cuando se gestiona toda la información sobre el consumidor, pudiendo haber sido antes un cliente potencial se ha convertido en un cliente final. El proceso se lleva a cabo con la selección del tipo de clase del billete, la realización del check-in, la elección del asiento y además el destino del viaje y la fecha de compra.

c) Área del soporte:

Aquí entra en labor la atención al cliente. La persona que acaba de viajar, estará pendiente de la recepción del equipaje. Es importante gestionar bien este momento. Después podrá realizar encuestas de satisfacción que la compañía le vaya a enviar o en caso de haber tenido un problema en el aeropuerto, se proporcionará cualquier otro medio de comunicación con el que se podrá incrementar su nivel de satisfacción y a su vez el de la fidelización. Este punto es relevante para el sector aeroportuario, puesto que, se consigue la fidelización y el incremento de la cartera de clientes.

7.1. Virgin Atlantic

La compañía británica *Virgin Atlantic* utiliza *Microsoft Dynamics 365* en sus gestiones. Desde el momento en que la aerolínea lo empezó a utilizar, una trabajadora, *Manuela Prichard* descubrió las diferentes herramientas que proporcionaba el CRM y las enseñó a cada departamento para que pudiera crear sus propias *Microsoft Power Apps*.

Las aplicaciones permiten a los ingenieros sustituir los documentos en papel por información que se almacena en los dispositivos como tablets. De esta manera, es innecesario gastar el tiempo en la búsqueda de un papel relevante entre otros muchos por ejemplo para revisarlo para auditoría o actuar de manera rápida en situaciones urgentes. Simplemente de esta forma se tarda poco tiempo en buscar lo preciso en la aplicación introduciendo los datos necesarios en cualquier lugar de trabajo.

Gracias a esta solución, los ingenieros emplean el tiempo sobrante en realizar las tareas relevantes que estén llevando a cabo en vez de en búsqueda de papeles. También, otra de las aplicaciones de *Microsoft* usada por la compañía es generar un cuestionario al pasajero en su primer viaje, plantando cuestiones sobre el asiento preferido (pasillo, asiento central, ventana), la comida deseada, -como por ejemplo para diabéticos-, etc. y así sin necesidad de volver a preguntarlo disponen siempre de un servicio fluido y adecuado para cada pasajero en los próximos viajes con total satisfacción para los mismos.

Esta es una tendencia que ha ayudado a la empresa a mejorar en varios aspectos, tales como, la satisfacción del cliente haciendo que éste quiera volver a volar con la misma aerolínea, la reducción de costes y la ganancia de un compromiso mayor con los empleados.

7.2. Aeropuerto

Para entender cómo funciona el CRM concretamente en los aeropuertos, a continuación se muestra un ejemplo.

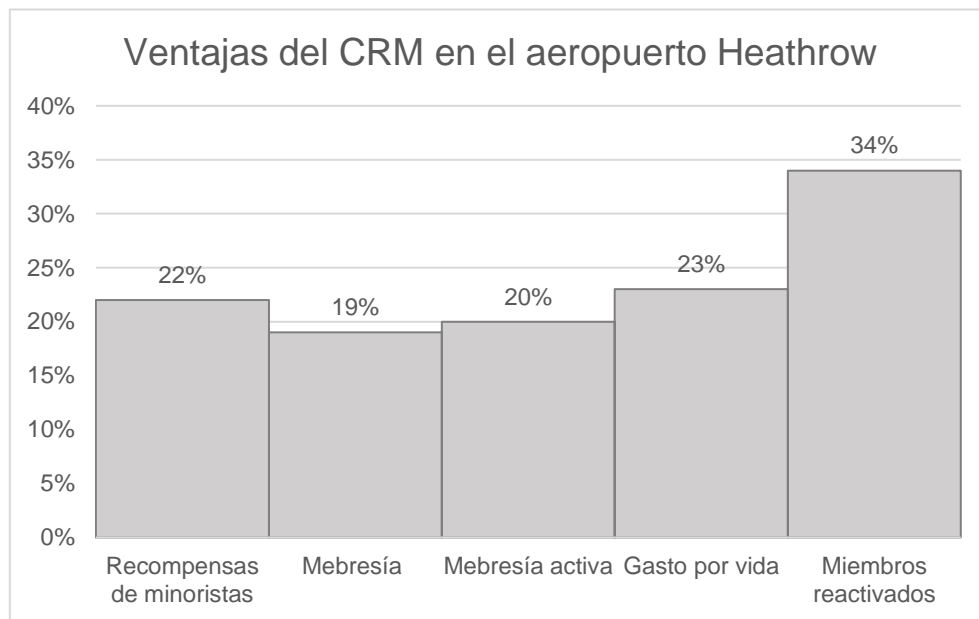
Heathrow es el aeropuerto más grande de *Reino Unido*, el tercero del mundo y por esta infraestructura pasan alrededor de 200.000 pasajeros al día. Nos preguntamos: ¿era posible que a los pasajeros no les importara viajar desde un aeropuerto u otro? Seguramente la respuesta fuera afirmativa porque existen más factores que influyen a la hora de comprar un vuelo, como por ejemplo, el precio, la aerolínea, los servicios incluidos, entre otros. Por tanto, para aumentar la importancia del punto de partida del pasajero, Heathrow quería mejorar la satisfacción del cliente y hacer que cada viaje de cada uno de ellos fuera único e importante. A su vez, con este acto deseaba obtener más beneficio en las áreas comerciales del aeropuerto y también en la zona del aparcamiento del aeropuerto.

Para conseguir dicho objetivo el aeropuerto decidió pedir ayuda a su proveedor global de resolución de problemas de datos *Acxiom*. *Acxiom CRM* utilizó los datos demográficos, geográficos, de estilo de vida, edad, empleo e ingresos de cada uno de

los clientes y los clasificó en grupos similares con estos factores, para que solamente con una primera visita el aeropuerto pudiera identificar al tipo de cliente que es. También el proveedor ofreció a *Heathrow* una oferta de marketing basada en personas, llamada *Adobe Campaign*, con la que los destinos turísticos pueden identificar a cada uno de los miles de individuos y tener un trato esencial con ellos. Ahora el aeropuerto con la nueva actividad consigue enviar las comunicaciones sumamente personalizadas creando un valor superior del cliente, aumentando el compromiso y proporcionando la información necesaria para que su viaje transcurra de la mejor forma posible. Actualmente, el número de pasajeros ha aumentado y cada mes cerca de 9 millones de clientes interactúan en el aeropuerto de *Heathrow*.

Según *Duncan MacRae* las numerosas ventajas con sus respectivos resultados fueron los siguientes aumentos en porcentajes del 19% al 34%:

Figura 3. Ventajas del CRM en el aeropuerto Heathrow



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de *Acxicom CRM helps Heathrow Airport control the customer journey* (MacRae, 2017)

8. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO consiste en determinar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa.

Por un lado, las debilidades y fortalezas son las que afectan a la parte interna de la empresa. Por otro lado, las amenazas y oportunidades están relacionadas con el exterior de la compañía o empresa, es decir, con lo que pasa en el entorno.

En el siguiente cuadro podemos ver una selección breve del análisis DAFO relacionado con la tecnología *CRM* y a continuación de ésta tabla, una explicación más profunda de cada factor.

Cuadro del análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Mejor conocimiento del cliente- Departamentos bien integrados con el mismo objetivo- Ahorro de tiempo- Incremento de la fidelidad y la rentabilidad del cliente- Reducción de costes- Experiencia predecible	<ul style="list-style-type: none">- Costoso de implementar- Requiere mucho esfuerzo y puede considerarse inexacto- Dificultad de costumbre del personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Es vital- Evita la pérdida de clientes- Mejora la imagen	<ul style="list-style-type: none">- Fácil de copiar- Cumplimiento de la protección de datos del cliente

Fuente: elaboración propia

8.1. Fortalezas

Los puntos fuertes de la parte interna o, mejor dicho, las fortalezas son:

Permite conocer mejor al cliente recopilando sus datos como por ejemplo las diferentes compras realizadas en situaciones determinadas de su vida.

Hace que todos los departamentos estén bien integrados y trabajen de una manera conjunta con la finalidad de conseguir a su cliente perfecto.

Permite acceder al sistema de datos en cualquier lugar sin necesidad de desplazarse a otro, por tanto, ahorra tiempo.

Incrementa la fidelidad del cliente en pequeñas cantidades y su vez aumenta la rentabilidad del mismo para la empresa en varios factores:

1. Se consiguen más compras del mismo producto por estar completamente satisfecho.
2. Se compran otros productos pudiendo ser complementarios que ofrece la misma compañía (*Cross Selling*).
3. Un cliente contento y satisfecho por el servicio o producto prestado va a contar su buena experiencia personal a los seres más cercanos como amigos, familia, haciendo que éstos quieran experimentar lo mismo y sentirse igual de satisfechos. Este proceso se llama boca-oreja y consigue que el procedimiento de captar clientes nuevos resulte menos costoso.
4. Se ofrece al comprador el mismo producto o servicio pero con mayor valor y por tanto con un precio superior. Este proceso recibe el nombre de *Up Selling*. Un claro ejemplo en el sector aeroportuario es comprar un vuelo con maleta facturada incluida en vez de un billete *economy* que solo ofrezca el equipaje de mano. El billete con la maleta facturada tiene un mayor valor y un precio superior.

Reduce costes de atención al cliente, ya que es el sistema que se encarga de ello. A la vez, reduce costes de desplazamiento de empleados.

Evita la saturación y hace que el cliente tenga una experiencia que se pueda predecir.

8.2. Oportunidades

Las oportunidades, relacionadas con lo ocurrido en el exterior, son:

En las situaciones como condiciones climáticas adversas por lluvia intensa o tormenta, riesgo de seguridad, crisis y el cierre temporal o definitivo del aeropuerto es necesario comunicar la circunstancia de la manera más rápida y delicada al pasajero afectado, para esto es vital un sistema *CRM*, ya que puede reducir los problemas surgidos con el cliente y el sistema de gestión.

Por ello, se evita la pérdida de clientes al proporcionarles un sistema personalizado, con las necesidades de cada uno de ellos y ofreciendo una buena comunicación.

También se mejora la imagen de la empresa. Después de cada compra realizada el cliente evalúa para sí mismo la experiencia que ha tenido. Por tanto, cuanto mejor se le atiende, tendrá una valoración más alta de la imagen de la compañía. El *CRM* ayuda a tener una atención mayor al comprador y efectivamente mejora la imagen.

8.3. Debilidades

Los puntos débiles o, mejor dicho, las debilidades son:

Es un sistema muy costoso de implementar, por tanto no cualquier empresa o institución se lo puede permitir.

Su buen funcionamiento requiere de bastante esfuerzo y seguimiento de las actualizaciones con los datos correctos, ya que de lo contrario el sistema puede quedarse obsoleto y considerarse inexacto. No consiste en trasladar los objetivos antiguos al nuevo sistema incluidas sus ineficiencias, más bien consiste en el buen seguimiento del sistema para que éste funcione correctamente y adapte sus funciones a las necesidades de la empresa.

Puede suponer una dificultad para el personal menos flexible, ya que hay personas que están acostumbradas a utilizar el sistema antiguo y por tanto les podría suponer un gran esfuerzo cambiar de modo de actuar frente a los problemas planteados.

8.4. Amenazas

Las posibles amenazas son las siguientes:

Es fácil de copiar. La competencia puede inventar un sistema similar con el que los clientes sientan una mayor satisfacción y por tanto prefieran al competidor.

Debe ser revisado para el cumplimiento general de la protección de los datos del cliente, ya que se dispone de información personal de cada uno de ellos. Se debe contar con el consentimiento de los usuarios. De no ser bien gestionado, pueden presentarse denuncias hacia la empresa en cuestión.

9. CONCLUSIÓN

En este Trabajo fin de Grado se ha explicado la historia, el significado, las funciones y la finalidad de la tecnología *CRM (Customer Relationship Management)*.

Podemos concluir que la tecnología *CRM* afecta intensamente al funcionamiento de un aeropuerto o una aerolínea, ya que se reduce el tiempo de espera en las colas, como por ejemplo en el check-in o control de seguridad, con los diferentes dispositivos empleados. Igualmente se consigue un trato totalmente personalizado con cada cliente gracias al enfoque diferenciador que segmenta a los pasajeros en grupos similares según sus datos y comportamientos. También, la empresa se empieza a diferenciar de la competencia y a fijar sus propios objetivos, consiguiendo mayores ingresos, reduciendo costes de gestión, aumentando la eficiencia operativa, satisfaciendo las necesidades demandadas de cada cliente y mejorando la propia imagen.

Los pasajeros igualmente obtienen ventajas gracias a la tecnología instalada en cada aeropuerto o aerolínea, puesto que sus necesidades se ven totalmente satisfechas con una mejor experiencia del vuelo.

Una mala gestión de la tecnología *CRM* y la falta de revisión puede hacer que el sistema se convierta en deficiente en vez de eficiente. Por tanto, es muy importante supervisar el sistema y focalizar objetivos a medio-largo plazo para conseguir una mayor ventaja competitiva.

Por último, cada aeropuerto o aerolínea deben conocer bien el tipo de *CRM* que más le conviene centrándose en elementos como la dimensión de la empresa o el objetivo alcanzable.

10. BIBLIOGRAFÍA/WEBGRAFÍA EMPLEADA

Hernández-Tejera A., diciembre 2017. *Tecnologías aplicadas al CRM en la industria aeroportuaria*. Revista de iniciación científica. (Consulta: 18.05.2020) Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/1bc2/dce28eafd7a1d0dbfb97fb3cc9fca5a213f9.pdf>

Boland D., Morrison D., y O'Neill S., 2002. *The future of CRM in the airline industry: A new paradigm for customer management*. IBM Institute for Business Value. (Consulta: 23.05.2020) Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.9&rep=rep1&type=pdf>

Zhang Q., Yang Y. y Li L., 2013. *Study on Airport CRM Strategy and Tactics in Detainment*. (Consulta: 02.06.2020) Disponible en: https://sci-hub.tw/10.1007/978-3-642-38442-4_125

Santoro T., 2015. *Qué es CRM: Absolutamente todo sobre Software CRM*. (Consulta: 10.12.2019) Disponible en: <https://www.sumacrm.com/soporte/que-es-crm>

Santoro T. *Historia del CRM: de los años 80' a la actualidad – SumaCRM*. (Consulta: 14.12.2019) Disponible en: <https://www.sumacrm.com/soporte/historia-del-crm-hasta-la-actualidad>

Chan N., 25.07.2019. *260: How Nimble's Jon Ferrara used Partnerships and Relationships to Strike Gold in CRM*. (Consulta: 28.12.2019) Disponible en: <https://foundr.com/jon-ferrara-nimble>

Rodríguez Cid L. *¿Quién inventó el CRM? La historia de los CRM*. (Consulta: 10.01.2020) Disponible en <https://www.marketingwebmadrid.es/quien-invento-el-crm/>

Pérez Porto y Gardey, 2017. *Definición de CRM*. (Consulta: 17.01.2020) Disponible en: <https://definicion.de/crm/>

Ruiz V., 03.12.2013. *Áreas de un CRM: Marketing, Ventas y Soporte*. (Consulta: 31.01.2020) Disponible en: <https://comprandoenlaweb.wordpress.com/2013/12/03/areas-crm-marketing-ventas-soporte/>

Universidades Virtuales, 21.12.2018. *Áreas principales del Customer Relationship Management*. (Consulta: 01.02.2020) Disponible en: <https://www.universidadesvirtuales.com.co/articulo/areas-principales-del-crm>

Ariza Osorio Y., 2017. *El SAC y la integración con el CRM*. (Consulta: 07.02.2020) Disponible en: <http://yesidariza.blogspot.com/2017/02/el-sac-y-la-integracion-con-el-crm.html>

Software CRM ERP. Centro de Desarrollo Digital Europeo. *¿Qué es un SAT informática?* (Consulta: 15.02.2020) Disponible en: <https://softwarecrmerp.com/sat-informatica/que-es-un-sat-informatica>

Santoro T. *CRM para Call Centers – SumaCRM*. (Consulta: 16.02.2020) Disponible en: <https://www.sumacrm.com/soporte/CRM-para-call-center>

Zoho. *Everlasting customer relationships are built on the world's favorite CRM*. (Consulta: 21.02.2020) Disponible en: <https://www.zoho.com/crm/>

Sarrel M., 20.07.2016. *Business Choice Awards: CRM*. (Consulta: 29.02.2020) Disponible en: <http://sugarcrm-online.s3.amazonaws.com/misc/pcmag-business-choice-winner-2016-07-20.pdf>

Airports Council International, 2019. *WATR 2019 Annual World Airport Traffic Report*. (Consulta: 01.03.2020) Disponible en: <https://aci.aero/data-centre/airport-statistics-infographics/>

Wallace M. *CRM gratuito para pymes y grandes empresas*. (Consulta: 10.03.2020) Disponible en: <https://www.hubspot.es/products/crm>

Dynamics Microsoft. *Es el momento de reunirse*. (Consulta: 14.03.2020) Disponible en: <https://dynamics.microsoft.com/es-es/>

Redacción Emprendedores, 10.03.2018. *¿Cuánto cuesta implantar un CRM?* (Consulta: 20.03.2020) Disponible en: <https://www.emprendedores.es/gestion/a42148/cuanto-cuesta-un-crm/>

Quonext. *Software de gestión para Aeropuertos y Handling*. (Consulta: 21.03.2020) Disponible en: <https://www.quonext.com/sectores/software-aeropuertos>

My customer, 10.06.2020. *Are your customers an inconvenience?* (Consulta: 11.06.2020) Disponible en: <https://www.mycustomer.com/community/blogs/nicholas-watkis/are-your-customers-an-inconvenience>

Digital Research S.L. *CRM analítico*. (Consulta: 27.03.2020) Disponible en: <https://papelesdeinteligencia.com/crm-analitico/>

Wallace V., 20.07.2018. *CRM vs Marketing Automation Software: What Do I Really Need For My Airport?* (Consulta: 28.03.2020) Disponible en: <https://www.rezcomm.com/blog/2018/07/20/crm-vs-marketing-automation-software-what-do-i-really-need-for-my-airport/>

Аэрофлот. «Аэрофлот» *Программа лояльности*. (Consulta: 02.04.2020) Disponible en: <http://www.tsconsulting.com/success/aeroflot-programma-loyalnosti/>
<https://marketinggazette.co.uk/2017/05/29/axicom-crm-heathrow-airport-customer/>

Airport Technology, 09.10.2008. *Relating to the Customer*. (Consulta: 04.04.2020) Disponible en: <https://www.airport-technology.com/features/feature43397/>

MacRae D., 29.05.2017. *Axicom CRM helps Heathrow Airport control the customer journey*. (Consulta: 06.04.2020) Disponible en: <https://marketinggazette.co.uk/2017/05/29/axicom-crm-heathrow-airport-customer/>

Prichard M., 21.02.2019. *Virgin Atlantic easily creates custom-built mobile applications with Microsoft Power Apps and Dynamics 365*. (Consulta: 06.04.2020) Disponible en: <https://customers.microsoft.com/en-US/story/virgin-atlantic-travel-and-transportation-power-apps>

Santoro T. *¿Cómo atraer clientes? 12 métodos baratos, rápidos y súper-efectivos*. (Consulta: 07.04.2020) Disponible en: <https://www.sumacrm.com/soporte/como-atraer-clientes>

Borunda M., 29.08.2016. *Ventajas y desventajas de usar un CRM*. (Consulta: 10.04.2020) Disponible en: http://www.empresa-pyme.com/_blog/Ventajas-y-desventajas-de-usar-un-CRM

InaCáatalog, 03.01.2018. *La imagen comercial y cómo sorprender a tus clientes*. (Consulta: 16.04.2020) Disponible en: <https://www.inacatalog.com/la-imagen-comercial-y-como-sorprender-a-tus-clientes/>

Moreno O., 12.03.2020. *10 ventajas y 5 desventajas de un CRM*. (Consulta: 20.04.2020) Disponible en: https://www.instasent.com/blog/10-ventajas-y-5-desventajas-de-un-crm#Cumplir_con_el_Reglamento_General_de_Proteccion_de_Datos